

学校编码: 10384
学号: 17920101150786



分类号____密级____
UDC____

廈門大學

硕士学位论文

国际业务单证处理模式研究

——以 XY 银行为例

A Study on International Business Documents
Processing Mode——A Case Study of XY Bank

梁乐伦

指导教师姓名: 计国君 教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2013 年 6 月

论文答辩日期: 2013 年 9 月

学位授予日期: 2013 年 9 月

答辩委员会主席____

评 阅 人____

2013 年 6 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

☐ 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

☐ 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘 要

我国对外经济与贸易不断发展，银行的国际结算业务量也随之成倍增长。经济的发展对银行业务运作的标准、效率、安全等方面提出了更高的要求，原有银行国际结算运作体系逐渐无法满足现代金融市场的需求，已成为制约银行国际业务发展的瓶颈。不解决这个问题就无法缩短国内银行与国际先进同业间的差距，难以增强银行核心竞争力。银行单证处理模式升级的核心问题是改进国际结算运作体系。实践中，国内各银行相继实施对国际业务单证处理模式的优化或改造，效果不尽相同。有些取得了一定的效果，有的在实践过程中失败，部分银行还在观望、等待。从总体效果看，不是很理想。本文借鉴扁平化管理、竞争优势、经验曲线等理论，结合笔者在银行单证部门工作的多年实践和心得，理论联系实际，采用了定性、定量分析相结合的方法、案例分析和对比分析的方法对分、支行（分散型）和总行（集中型）两种国际业务单证处理模式进行对比研究。首先以 XY 银行广州银行（上收前）和 XY 银行总行单证中心数据为例，从外部市场及客户需求、科技应用水平、组织架构、专业技术水平与服务质量和人员效率等方面对两种单证处理模式进行纵向描述和分析，结合实际数据和图表来直观说明，随后对两种模式从业务规模与扩张能力、科技应用与创新、风险防范与监控能力、标准化与服务质量和总体效益等方面综合进行横向优势比较，对比结果显示总行单证中心在五个方面占有领先优势。经过分析研究，本文得出的结论是国际业务单证处理集中型模式比分散型模式具有绝对的竞争优势；建立国际业务单证中心是分、支行单证处理模式的优化方向。

关键词：国际业务；单证中心；处理模式；

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

With the development of China's financial market, the total volume of International settlement business in China grow rapidly. The economic development set a higher demand on standardization, efficiency, security and so on. The former processing mode for international documents in our domestic banks is far behind the advanced foreign banks, which restricted and discouraged the domestic banking to be more efficiency and competitive. In recent years, many domestic banks have tried their best to build a centralized document handling international business though the results are not the same: Some of the banks succeeded, a few of them failed, and some had to choose to wait. Domestic banks are eager to learn more about the centralized processing model in a systematic and comprehensive way during their competition with foreign banks. This thesis used some economic theories, for example, shorten level management theory, competitive advantage theory, learning curves theory, and then combine with the author's personal working experiences. By using some analysis methods to compare two kinds of modes: branch (decentralized) and the head office (centralized) international business document processing mode. Firstly, by taking XY Bank's guangzhou branch and XY Bank's head office document processing center for example, the comparison are made between two different operating modes in following aspects: Market and customer requirement, technology environment, organization structure, professional and service standards and the efficiency, Some actual data and charts are used to visually illustrate, after that, it come to the result that head office (centralized) model has absolute competitive advantage in following five aspects: the expansion of business scale and capacity, technology and innovation, risk prevention, standardization and service quality and so is processing efficiency. The conclusion: documents center processing model has much more advantage than another one, the change from the "decentralized" to " centralized" documents processing model is the right directions.

Key words: International Business; Documents processing center; Processing mode

厦门大学博硕士论文摘要库

目录

1	绪论	1
1.1	研究背景	1
1.2	研究目的和意义	2
1.3	研究方法	2
1.4	研究内容和框架	3
2	国际业务单证处理模式研究相关理论简述	5
2.1	扁平化管理理论	5
2.2	竞争优势理论	6
2.3	经验曲线理论	7
3	国际业务单证处理两种模式的优劣分析	9
3.1	国际结算业务种类及操作概述	9
3.2	分、支行单证处理分散型模式分析	10
3.2.1	市场及客户需求	11
3.2.2	科技应用水平	14
3.2.3	组织架构和风险控制	15
3.2.4	专业技术与服务质量	18
3.2.5	分散型模式人员效率	18
3.3	总行单证处理集中型模式分析	23
3.3.1	市场及客户需求	24
3.3.2	科技应用水平	25
3.3.3	组织架构和风险控制	28
3.3.4	专业技术及服务质量	30
3.3.5	集中型模式人员效率	32
4	集中型与分散型单证处理两种模式的竞争优势比较	36
4.1	业务规模与扩张能力	36

4.2 科技应用与创新.....	38
4.3 风险防范与监控能力.....	41
4.4 标准化与服务质量.....	42
4.4.1 人员专业水平	42
4.4.2 服务质量	43
4.5 总体效益比较.....	45
4.5.1 全行单证结算效率比较	45
4.5.2 总成本曲线比较	46
4.5.3 总分行资源利用率考量	47
5 结论和展望	49
5.1 本文研究结论.....	49
5.2 论文的局限性.....	50
5.3 后续研究方向.....	50
参考文献	52
附录 出口信用证议付业务流程.....	54
致 谢	65

Contents

1 Introduction.....	1
1.1 Background	1
1.2 Motivation of the study	2
1.3 Study methods.....	2
1.4 Content and framework of study	3
2 Relative Theory	5
2.1 Shorten level management theory	5
2.2 competitive advantage theory	6
2.3 Learning curves.....	8
3 Analysis of Two Kinds of Documentary Processing Mode.....	9
3.1 General introduction of international business processing	9
3.2 Analysis of branch based documentary processing mode	10
3.2.1 Market and customer requirement	11
3.2.2 Technology development.....	14
3.2.3 Organization structure and risks	15
3.2.4 Professional standards and service	18
3.2.5 The efficiency of branch based mode	18
3.3 Analysis of branch based documentary processing mode	23
3.3.1 Market and customer requirement	24
3.3.2 Technology development.....	25
3.3.3 Organization structure and risks	28
3.3.4 Professional and service	30
3.3.5 The efficiency of head office mode	32
4 Compare the Two Modes of Competitive Advantage of Head office vs Branch based on Documentary Processing	36
4.1 Ability to expand and business scale	36
4.2 Technology and innovation.....	38
4.3 Risk prevention and control	41
4.4 Standardization and quality of service	42
4.4.1 Professional level.....	42

4.4.2 Quality of service.....	43
4.5 Overall effectiveness comparison	45
4.5.1 Overall efficiency comparison.....	45
4.5.2 Comparison of total cost.....	46
4.5.3 Resource utilization	47
5 Conclusions and the Future research	49
5.1 Conclusions.....	49
5.2 Limitation.....	50
5.3 Future research.....	50
References.....	52
Appendix Processes of export letter of credit negotiation	54
Acknowledgments	65

1 绪论

1.1 研究背景

在国际结算业务发展初期，银行界均采用传统的分散型单证处理模式，该模式存在工作效率较低、风险点多面广等弱点。从 1990 年以后，银行国际业务流程再造转型开始受到大银行的关注，一些跨国银行也开始对国际结算业务的后台集中处理进行试点和研究。长期以来，银行界采用的分散型分、支行单证处理模式一直沿用至今。

国际业务单证中心集中处理的模式是将分散在各地的国际结算单证及相关联的贸易融资业务集中到一个或几个单证处理中心集中操作，该模式现已被多家跨国银行广泛应用。目前，不少跨国银行已在全球范围建成 24 小时运转的颇具规模的国际结算处理中心，实现了跨区域、流水化不间断作业。如，摩根大通银行全球两个最大集中处理总后台位于印度孟买和班加罗尔，其二级分中心分别坐落于美国芝加哥、亚洲香港及欧洲的英国；花旗银行现已建立了独立后台运营的子公司—花旗数据，花旗数据在亚太地区设有 3 个作业中心，分别位于马来西亚槟城、中国上海、大连；荷兰银行在全球设立了 3 家全球单证中心^[1]。各中心的规模与流程模式不尽相同，但各自银行在战略转型、成本优势、经营特色等方面都取得了成功。2000 年前后，国内商业银行开始了国际业务单证处理模式探索。2003 年之后，多家银行陆续成立了国际业务单证中心，有兴业银行、工商银行、建设银行、浦发银行、农业银行等。这些银行实施了单证处理模式的转变，取得了突破性的进展。多年后的今日，看这些银行单证处理模式进展情况，各家银行国际业务单证中心在运行的过程中出现不同情况：有的总行实现了部分品种单证处理的集中，有的总行实现了部分地区分、支行单证处理的集中，还有的银行在实践过程中失败了，而有的银行单证业务上收比较完全。总之，可以说各银行在不同范围、不同程度上实现了本行国际业务单证中心替代分、支行单证处理模式的升级，整体看来，比较成功的是 XY 银行，2003 年 XY 银行在福州成立了总行级单证中心—马江作业单证中心，并在 2007

年上收了其境内所有分行的单证业务，成为国内第一家实现全部上收境内所有分行单证业务的商业银行，实现了单证处理分散型模式向单证处理集中型模式的转换。由此可以看到，从分、支行单证处理模式向总行单证处理模式的转换存在一定的难度。国内银行业的流程再造势在必行，现行的银行国际业务单证处理模式如何改变？各方意见并不一致。

1.2 研究目的和意义

对外经济与贸易的不断发展，银行的国际结算业务量也随之成倍增长。原有银行国际结算运作系统逐渐满足不了现代金融市场的需求，已成为制约银行国际业务发展的瓶颈，不解决这个问题，就不能缩短国内银行与国际先进银行间的差距，通俗的说法是不能与国际接轨。

对银行单证处理模式的升级是解决国际结算运作系统的中心问题，因而对国际业务单证处理模式的研究或探讨应快马加鞭。多年来各家银行投入大量资金、人力、物力，各自具体实践过程大不相同，取得了不同程度的效果。从总体效果看，不是很理想。因此这种探讨解决问题的实践或研究还将不断地继续。

XY 银行作为一家近年来迅速发展的全国性股份制商业银行，在当前国内商业银行激烈竞争环境下初露头角。研究 XY 银行近年来的发展过程，对认识业务流程再造如何提高银行核心竞争力有着积极的意义。本文通过对国际业务单证处理集中模式和分散模式的分析研究,探讨银行国际结算单证处理模式的改进方案,对银行单证处理集中型模式提出见解,抛砖引玉。本文以期能为国内银行业国际结算单证处理模式的优化提供有益的参考与借鉴。

1.3 研究方法

本文国际业务单证处理模式研究中，运用竞争优势等相关理论进行分析、比较。分别以 XY 银行广州分行（集中上收前）和 XY 银行总行单证中心作为单证处理分散型模式和单证处理集中型模式的样本，通过采集大量的国际业务实践数据，对两种处理模式进行深入的比较、研究，主要采用 4 种研究方法：

1.定性和定量分析相结合的方法。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库